

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian manajemen sumber daya manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan tertentu. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, perkembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi Mangkunegara, (2017:2).

Sedangkan menurut Sutrisno, (2017:6) berpendapat bahwa Manajemen sumberdaya manusia yaitu kegiatan untuk perencanaan, pengendalian, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi .

Bermacam – macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan human resources, ada yang mengartikan sebagai man power management serta ada yang menyetarakan sumber daya manusia dengan personalia. Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang tepat adalah human

resources management, dengan demikian secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Mengelola Sumber Daya Manusia.

Lain hal nya dengan menurut Desseler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Sutrisno, (2017:6) mengartikan manajemen sumberdaya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan – tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli, maka penulis menyimpulkan bahwa sumber daya manusia keberadaannya sangat penting bagi kemajuan organisasi, dengan adanya sumber daya manusia yang baik serta efektif, maka suatu perusahaan atau organisasi akan menjadi kuat. Manajemen sumber daya manusia juga adalah ilmu atau seni yang mengatur dan menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, dimana seni adalah dapat menciptakan produk yang dapat menghasilkan uang, sementara mengatur adalah dimana sumber daya

manusia tersebut dikelola dengan baik untuk melakukan perencanaan perusahaan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu aspek yang penting untuk menentukan keberhasilan maupun kegagalan dalam suatu organisasi yaitu implementasi manajemen sumber daya manusia, dengan adanya sumber daya manusia yang baik akan membuat suatu organisasi menjadi terkontrol.

Menurut Hasibuan (2017:21), Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

a. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

e. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai prnsiun.

j. Pemberhentian

Putusnya hubungan karyawan seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhetian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

3. Peranan Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang – orang. Hal ini berarti bahwa sumberdaya manusia berperan sangat penting dan menjadi dominan dalam manjemen, dengan adanya peranan dari sumber daya manusia yang aktif dan efektif maka semua fungsi yang ada dalam organisasi akan menjadi selaras dengan keinginan dari manajemen tersebut.

Sedangkan Torrington, (2015 : 23) menyebutkan peran dari fungsi - fungsi SDM dapat dijelaskan dengan mengidentifikasi tujuan utama untuk dicapai.

Menurut Sutrisno, (2017:19) berargumentasi bahwa sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghadapi berbagai tantangan. Dalam hal ini membandingkan

kedudukan istimewa sumber daya ini dengan sumber daya keunggulan saing lain yang kini semakin berkurang keampuannya, seperti teknologi produk dan proses produksi, misalnya produk yang pada tahun sekarang tergolong canggih, satu atau dua tahun mendatang mungkin sudah menjadi produk tradisional dan konvensional.

4. Tujuan Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu tujuan manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai sarana membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya mampu mengelola seluruh pekerja dengan cara – cara yang lebih efektif.

Menurut Sutrisno, (2017:7), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan Sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur Sumber Daya Manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi Sumber Daya Manusia.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai dalam manajemen Sumber Daya Manusia.

B. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi. Komunikasi sangat penting bagi kehidupan manusia. Komunikasi juga membentuk sistem sosial yang saling membutuhkan antara satu dengan lainnya, maka dari itu komunikasi baik individu, organisasi dan masyarakat tidak dapat dipisahkan.

Menurut Wood (2012:3), bahwa: “Komunikasi adalah sebuah proses sistematis dimana orang berinteraksi dengan dan melalui simbol untuk menciptakan dan menafsirkan makna”

Menurut Amirullah, (2015:206) mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses pemindahan informasi dan pengertian (maksud) dari satu orang kepada orang lain.

Sedangkan menurut Lawasi dan Triatmanto, (2017:52) komunikasi merupakan metode mengirimkan catatan dengan mode atau cara transmisi yang dapat diubah untuk mencapai pentingnya pesan dan terbentuk peralihan catatan *verbal* ataupun *non verbal* hadapan, telepon, memo, atau laporan.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka komunikasi dapat disimpulkan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide atau gagasan, pengertian dari seorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Dikatakan demikian karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasi disampaikan oleh satu pihak ke pihak lain.

2. Fungsi Komunikasi.

Penting juga untuk mengenali fungsi-fungsinya. Ada banyak sekali fungsi komunikasi yang dapat dirasakan oleh masyarakat baik dalam kehidupan individu maupun dalam organisasi. Komunikasi yang baik dan efektif mempunyai fungsi yang sangat penting artinya bagi kemajuan suatu organisasi.

Menurut Sutrisno, (2017:36-37), ada 4 fungsi komunikasi didalam sebuah organisasi:

a. Sebagai informasi

Komunikasi membantu proses penyampaian informasi yang diperlukan individu dan atau kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

b. Sebagai kendali

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.

c. Sebagai motivasi

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan para karyawan apa yang harus dilakukan bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar.

d. Pengungkap emosional

Bagi sebagian komunitas, mereka memerlukan interaksi sosial, komunikasi yang terjadi di dalam komunitas itu merupakan cara anggota untuk menunjukkan kekecewaan dan rasa puas. Oleh karena itu, komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan sosial.

3. Proses Komunikasi.

Dalam menjalankan aktivitas sehari-hari, manusia tidak akan terlepas dari proses komunikasi. Komunikasi adalah aktivitas

penyampaian informasi, baik berupa pesan, ide, dan gagasan, dari satu pihak ke pihak lainnya. Proses komunikasi merupakan unsur terpenting dalam menentukan hasil atau tidaknya proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan yang menjadi tujuan utama dari komunikasi tersebut.

Menurut Sondang, (2017:309) mengemukakan dari berbagai literatur tentang komunikasi diketahui bahwa pada intinya seluruh proses komunikasi menyangkut hal – hal sebagai berikut :

- a. Adanya dua pihak yang terlibat, yaitu subjek dan objek komunikasi.
- b. Adanya “pesan” yang hendak disampaikan oleh subjek pada objek.
- c. Pemilihan cara atau metode yang digunakan oleh subjek untuk menyampaikan pesan, lisan atau tertulis, dengan alat penyampaiannya.
- d. Pemahaman metode penyampaian pesan oleh objek sehingga pesan diterima dalam bentuk yang diinginkan oleh subjek.
- e. Penerimaan oleh objek.
- f. Umpan balik dari objek ke subjek.

Subjek dan objek komunikasi. Dalam kehidupan organisasional, setiap bentuk komunikasi yang telah diidentifikasi dimuka selalu bersifat dua arah. Komunikasi yang demikian menuntut para manajer agar memeperhatikan paling sedikit sepuluh hal agar komunikasinya dengan para bawahannya mencapai hasil yang diharapkan, yaitu :

- a. Kesiediaan untuk tidak mendominasi pembicaraan.

- b. Mampu menciptakan suasana yang tidak tegang.
- c. Menunjukkan kepada “ lawan bicara “ bahwa pimpinan yang bersangkutan mau mendengar pihak lain.
- d. Menghilangkan hal – hal yang dapat mengalihkan perhatian dari pembicaraan yang sedang berlangsung.
- e. Mampu menempatkan diri pada posisi orang lain.
- f. Sabar.
- g. Mampu mengendalikan emosi.
- h. Mencegah timbulnya suasana perdebatan.
- i. Mengajukan berbagai pertanyaan sebagai bukti perhatian yang diberikan.
- j. Tidak mendominasi pembicaraan.

4. Manfaat Komunikasi

Komunikasi merupakan sarana efektif dalam bekerja, untuk itu komunikasi sangatlah diperlukan dalam melengkapi kehidupan sehari-hari. Dalam hidup hampir setiap hari menggunakan komunikasi, baik komunikasi secara langsung atau pun komunikasi secara tidak langsung, komunikasi *verbal* maupun komunikasi *non verbal*. Pada dasarnya komunikasi ini berfungsi untuk mencapai sebuah tujuan yang diharapkan. Manfaat komunikasi dalam kehidupan manusia banyak memainkan peran yang berbeda tergantung kepada situasi dan kondisi yang sedang dihadapi misalnya status sosial, waktu ruang, dan sumber daya yang dimiliki.

Ketika peran - peran tersebut kita mainkan maka kita akan banyak bertemu dengan berbagai kalangan. Adapun manfaat komunikasi, menurut Usman, (2016 :78). adalah sebagai sarana untuk:

Meningkatkan kemampuan manajerial dan hubungan sosial.

Menyampaikan dan atau menerima informasi.

- a. Menyampaikan dan menjawab pertanyaan.
- b. Mengubah perilaku (pola pikir, perasaan, dan tindakan) melalui perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.
- c. Mengubah keadaan sosial.
- d. Saran untuk menyampaikan perintah, pengarahan, pengendalian, pengkoordinasian, pengambilan keputusan, negosiasi, dan pelapor.

5. Jenis – jenis komunikasi

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting bagi kehidupan manusia. Tanpa adanya komunikasi maka tidak akan terjalin hubungan yang baik antar manusia atau antar individu. Kemampuan komunikasi sangat berperan penting dalam membangun suatu hubungan yang baik antar sesama manusia. Maka dari itu kemampuan komunikasi sangatlah harus dilatih agar informasi dapat mudah dicerna dengan mempelajari terlebih dahulu apa saja jenis -jenis komunikasi.

Jenis – jenis komunikasi, dikelompokkan menjadi beberapa jenis oleh para ahli, berbagai macam komunikasi tersebar di dalam lingkungan masyarakat, ataupun organisasi, salah satunya komunikasi

yang dikemukakan oleh Arni (2016: 4), membagi komunikasi ke dalam beberapa jenis, yaitu sebagai berikut:

a. *Komunikasi Verbal*

Komunikasi *verbal* bentuk yang paling umum digunakan dalam organisasi. Oleh karena itu penting bagi seseorang pemimpin untuk mengetahui lebih banyak mengenai komunikasi *verbal*. Yang dimaksud dengan komunikasi *verbal* adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata baik yang dinyatakan secara lisan maupun secara tertulis. Komunikasi *verbal* merupakan karakteristik khusus dari manusia. Tidak ada makhluk lain yang dapat menyampaikan bermacam-macam arti melalui kata-kata.

Komunikasi *verbal* dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tertulis.

- 1) Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seseorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar yang dipengaruhi tingkah laku penerima.
- 2) Sedangkan komunikasi tertulis apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan dalam simbol-simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang biasa dibaca, kemudian dikirimkan pada karyawan yang dimaksudkan.

Didalam organisasi, terdapat bermacam-macam tipe dari komunikasi lisan seperti:

- 1) Instruksi,
- 2) Penjelasan,
- 3) Laporan lisan,
- 4) Pembicaraan untuk mendapatkan persetujuan kebijaksanaan,
- 5) Memajukan penjualan dan menghargai orang lain dalam organisasi.

Sedangkan dalam komunikasi tertulis ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, seperti penampilan komunikasi dan pemilihan kata yang digunakan.

b. Komunikasi *Non verbal*

Komunikasi *non verbal* sama pentingnya dengan komunikasi verbal karena keduanya itu saling bekerja sama dalam proses komunikasi. Dengan adanya komunikasi *non verbal* dapat memberikan penekanan, pengulangan, melengkapi dan mengganti komunikasi *verbal*, sehingga lebih mudah ditafsirkan maksudnya.

Yang dimaksud dengan komunikasi *non verbal* adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, *vocal* yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan. Dengan komunikasi *non verbal* orang dapat mengekspresikan perasaannya melalui ekspresi wajah, nada atau kecepatan berbicara.

Tanda-tanda komunikasi *non verbal* belumlah dapat diidentifikasi seluruhnya tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa cara seseorang duduk, berdiri, berjalan, berpakaian, semuanya menyampaikan informasi pada orang lain. Tiap gerakan yang seseorang buat dapat menyatakan asal kita, sikap kita, kesehatan atau bahkan keadaan psikologis seseorang. Arti dari sebuah komunikasi *verbal* dapat diperoleh melalui hubungan komunikasi verbal dan *non verbal*. Atau dengan kata lain komunikasi verbal akan lebih mudah diinterpretasikan maksudnya dengan melihat tanda-tanda *non verbal* mengiringi komunikasi *verbal* tersebut

c. Komunikasi dari atas ke bawah

Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah.

Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Pesan atau berita ke bawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan, dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lainnya, buletin,

pertemuan atau rapat, dan percakapan serta melalui interaksi orang per orang atau kelompok kecil.

d. Komunikasi dari bawah ke atas

Fungsi utama komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) adalah untuk mensuplai informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah.

Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan, dan permintaan untuk diberikan keputusan. Hal ini dapat dipandang sebagai data atau informasi umpan balik bagi manajemen atas. Para manajer harus benar memiliki rasa percaya terhadap para bawahannya untuk mencapai keberhasilan saluran komunikasi ini. Jika tidak, informasi se bagus apapun dari bawahan tidak akan bermanfaat baginya, karena yang muncul hanyalah rasa curiga atau ketidakpercayaan terhadap informasi tersebut.

e. Komunikasi *Lateral* atau *Horizontal*.

Komunikasi *Lateral* atau *Horizontal* meliputi hal-hal sebagai berikut :

- 1) Komunikasi di antara anggota dalam kelompok kerja yang sama.
- 2) Komunikasi yang terjadi antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama.

Bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat koordinatif, dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi. Sehingga komunikasi ini dirancang guna mempermudah koordinasi dan

penanganan masalah. Komunikasi lateral, selain membantu koordinasi kegiatan kegiatan lateral, juga menghindarkan prosedur pemecahan masalah yang lambat.

f. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan departemen lini dan staff, yaitu bahwa hubungan-hubungan yang ada antara personalia lini dan staff dapat berbeda-beda, yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda beda pula.

6. Bentuk komunikasi

Di dalam organisasi sering ditemui adanya komunikasi dalam kelompok - kelompok kecil, seperti dalam berbagai rapat, konferensi, dan berbagai bentuk komunikasi dalam kelompok kerja. Komunikasi menyarankan bahwa satu pikiran, satu makna, atau satu pesan yang dianut secara sama. Secara paradigmatis, komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik langsung secara lisan maupun tak langsung melalui media.

Berikut merupakan bentuk-bentuk komunikasi menurut Effendy (2015:54).:

a. Komunikasi *Intrapersonal*

Komunikasi *intrapersonal* merupakan komunikasi intrapribadi yang artinya komunikasi yang dilakukan kepada diri sendiri. Proses komunikasi ini terjadi dimulai dari kegiatan menerima pesan/informasi, mengolah dan menyimpan, juga menghasilkan kembali. Contoh kegiatan yang dilakukan pada komunikasi *interpersonal* adalah berdoa, bersyukur, berimajinasi secara kreatif dan lain sebagainya.

b. Komunikasi *Interpersonal*

Komunikasi *interpersonal* adalah komunikasi antar pribadi. Komunikasi ini juga dapat diartikan sebagai proses pertukaran makna dari orang yang saling berkomunikasi antara satu individu dengan individu lainnya. Suatu komunikasi *interpersonal* dapat terjadi apabila memenuhi kriteria berikut:

- 1) Melibatkan perilaku *verbal* dan *non verbal*.
- 2) Adanya umpan balik pribadi.
- 3) Terjadi hubungan/interaksi yang berkesinambungan.
- 4) Bersifat saling persuasif.

c. Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok dapat diartikan sebagai tatap muka dari tiga atau lebih individu guna memperoleh maksud dan tujuan yang dikehendaki. Seperti berbagi informasi, pemeliharaan diri atau pemecahan masalah. Komunikasi kelompok merupakan komunikasi

yang dilakukannya oleh beberapa orang lain atau sekelompok orang. Contoh komunikasi kelompok antara lain kuliah, rapat, *briefing*, seminar, workshop dan lain-lain. Dalam komunikasi kelompok, setiap individu yang terlibat dalam kelompok masing-masing berkomunikasi sesuai dengan peran dan kedudukannya dalam kelompok tersebut. Pesan atau informasi yang disampaikan juga menyangkut kepentingan seluruh anggota kelompok dan bukan bersifat pribadi.

d. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah komunikasi antarmanusia yang terjadi dalam hubungan organisasi. Komunikasi organisasi merupakan proses komunikasi yang berlangsung secara formal maupun nonformal dalam sebuah sistem yang disebut organisasi. Komunikasi organisasi sering dijadikan sebagai objek studi sendiri karena luasnya ruang lingkup komunikasi tersebut. Pada umumnya komunikasi organisasi membahas tentang struktur dan fungsi organisasi, hubungan antarmanusia, komunikasi dan proses pengorganisasian, serta budaya organisasi.

e. Komunikasi Massa

Komunikasi massa merupakan bentuk komunikasi yang menggunakan saluran (media) dalam menghubungkan komunikator dan komunikan secara massal, berjumlah banyak, bertempat tinggal yang jauh, sangat heterogen, dan menimbulkan efek tertentu. Jadi,

Komunikasi massa sebagai pesan yang dikomunikasikan melalui media massa pada sejumlah besar orang.

7. Dimensi Komunikasi

Komunikasi menyangkut pesan-pesan dapat dibedakan berdasarkan penerima pesan dan fungsi pesan. Komunikasi juga sangat penting dalam sebuah organisasi, karena menyangkut penyampaian pesan antar individu dan kelompok mengenai pekerjaan dalam organisasi, dimensi komunikasi dalam organisasi terbagi mejadi beberapa empat arus dimensi.

Menurut Sondang, (2017:307) mengemukakan dalam praktek, terdapat empat arus dimensi komunikasi dalam suatu organisasi.

a. Komunikasi *vertikal* ke bawah.

Komunikasi demikian merupakan wahana manajemen untuk menyampaikan berbagai hal kepada para bawahannya, seperti perintah, instruksi, kebijaksanaan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat dan teguran.

b. Komunikasi *vertikal* ke atas.

Para anggota organisasi selalu ingin didengar oleh para atasannya. Keinginan demikian dimanfaatkan untuk menyampaikan berbagai hal seperti laporan hasil pekerjaan, masalah yang dihadapi, baik yang sifatnya kedinasan, maupun yang sifatnya pribadi, saran – saran yang menyangkut pelaksanaan tugas masing – masing dan bahkan juga dalam organisasi.

c. Komunikasi *horizontal*.

Komunikasi horizontal berlangsung antara orang – orang yang berada pada tingkat yang sama pada hierarki organisasi akan tetapi melaksanakan kegiatan yang berbeda – beda.

d. Komunikasi *diagonal*.

Komunikasi ini berlangsung antara dua satuan kerja yang berada pada jenjang hierarki organisasi yang berbeda, tetapi menyelenggarakan kegiatan yang sejenis.

8. Faktor – faktor yang mempengaruhi komunikasi.

Komunikasi adalah sebuah kegiatan mentransfer sebuah informasi baik secara lisan maupun tulisan. Namun, tidak semua orang mampu melakukan komunikasi dengan baik. Terkadang ada orang yang mampu menyampaikan semua informasi secara lisan tetapi tidak secara tulisan ataupun sebaliknya. Komunikasi efektif terjadi apabila pesan yang diberitahukan komunikator dapat diterima dengan baik atau sama oleh komunikan, sehingga tidak terjadi salah persepsi.

Menurut Mangkunegara, (2017:148), ada dua faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu :

a. Pihak *sender* atau disebut pula komunikator.

Faktor dari pihak *sender*, atau komunikator, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan sender, media saluran yang digunakan.

1) Keterampilan *Sender*.

Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara – cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.

2) Sikap *Sender*.

Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*.

3) Pengetahuan *Sender*.

Sender yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* se jelas mungkin.

4) Media saluran yang digunakan oleh *Sender*

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada *receiver*.

b. Pihak *receiver* atau komunikan.

Faktor dari pihak *receiver*, yaitu keterampilan *receiver*, sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluan komunikasi.

1) Keterampilan *receiver*

Keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting.

2) Sikap *receiver*.

Sikap *receiver* terhadap sender sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi.

3) Pengetahuan *receiver*

Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*.

4) Media saluran komunikasi

Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan.

9. Indikator Komunikasi

Didalam kehidupan berorganisasi, komunikasi yang efektif menjadi sebuah kebutuhan. Komunikasi yang efektif sangat membantu untuk meningkatkan kinerja dan ketepatan dalam penyelesaian suatu urusan baik individu atau dalam hal urusan organisasi. Dalam komunikasi juga banyak perbedaan – perbedaan yang apabila pesan yang disampaikan oleh komunikan tidak sampai maka hasilnya akan berbeda, oleh karena itu banyak indikator yang bisa terjadi dalam komunikasi.

Triatmanto (2017:52), menuturkan bahwa indikator – indikator komunikasi adalah:

a. Pemahaman

Pemahaman yaitu dimana seseorang dikatakan paham jika penerima dapat dengan cermat mengerti apa yang dimaksud pengirim pesan

b. Tindakan

Tindakan yaitu komunikasi mampu memberikan dorongan pada seseorang untuk melakukan suatu hal sesuai yang diinginkan.

c. Pengaruh pada sikap

Pengaruh pada sikap yaitu dengan tujuan orang lain memahami pesan yang disampaikan dan menyetujui sesuai keinginan.

d. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal.

C. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Masalah kompensasi sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja juga berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan / organisasi manapun seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul

tenaga kerja, dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban kerja karyawan, maka karyawan akan loyal terhadap perusahaan tersebut.

Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi dari kompensasi, menurut Handoko, (2015:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Menurut Hasibuan (2017:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategi.

Dari pendapat yang telah dikemukakan diatas maka dapat dikatakan bahwa pengertian kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada seseorang karena prestasi kerjanya sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Menurut Sutrisno, (2017:187) pada dasarnya kompensasi digolongkan atau dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu :

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka

sumbangkan pada pekerjaannya. Kompensasi finansial dibagi menjadi dua, yaitu :

1) Kompensasi Langsung

Yaitu kompensasi yang dibayarkan secara langsung baik dalam bentuk gaji pokok maupun berdasarkan kinerja (gaji, bonus dan insentif).

2) Kompensasi Tidak Langsung

Yaitu kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang tetapi sistem pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo atau pada peristiwa-peristiwa yang terjadi di masa akan datang yang telah disepakati sebelumnya. Contoh kompensasi tidak langsung yaitu pengobatan, asuransi, pensiun, liburan, dan berbagai tunjangan lainnya.

b. Kompensasi Non-Finansial

Kompensasi non-finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir, jaminan sosial, atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Kompensasi non-finansial dapat berupa :

- 1) Kebijakan organisasi
- 2) Manajer yang berkualitas
- 3) Rekan kerja yang menyenangkan
- 4) Waktu yang fleksibel
- 5) Pembagian pekerjaan



Sumber : Rivai (2017:358)

Gambar.1

Komponen-Komponen Kompensasi

Jadi kesimpulan yang dapat penulis sampaikan bahwa prinsip adil dan layak dalam pemberian kompensasi harus mendapatkan perhatian dari setiap perusahaan supaya menciptakan suasana kerja yang kondusif kepada karyawan, apapun metode yang digunakan hendaklah dapat memberikan kepuasan dan keadilan bagi semua pihak untuk mencapai tujuan bersama

2. Fungsi Kompensasi

Dari pengertian diatas terlihat bahwa kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam

memperlancar jalannya roda organisasi atau perusahaan. Fungsi kompensasi adalah :

a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi oleh perusahaan akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.

b. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif

Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi atau rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja).

c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

3. Tujuan Pemberian Kompensasi

Ada banyak sekali dampak positif dan tujuan dari perusahaan kenapa memberikan kompensasi terhadap karyawannya. Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan adalah supaya para karyawan menjadi loyal, menjadi nyaman, merasa diperhatikan oleh perusahaan dimana tempat ia bekerja, dengan adanya pemberian kompensasi maka para karyawan akan lebih merasa dihargai dan dianggap sebagai suatu keluarga besar didalam perusahaan tersebut.

ada beberapa tujuan lazim perusahaan dalam pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

Menurut Sutrisno, (2017:188), ada beberapa tujuan dari Sistem kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

a. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

b. Menjamin Keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.

c. Mempertahankan Karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih baik.

d. Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan dan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang berkualitas.

e. Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

f. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi .

Dalam pemberian kompensasi harus tetap diperhatikan bahwa kompensasi dapat mempunyai nilai yang berbeda - beda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan yang berbeda, keinginan dan

pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Oleh sebab itu didalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan selain faktor jumlahnya.

Menurut Sutrisno, (2017:194) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu:

a. Produktivitas.

Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang di sumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu semakin tinggi tingkat output, maka semakin besar pula tingkat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

b. Kemampuan untuk membayar

Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan.

c. Kesiediaan untuk membayar

Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi dengan layak dan adil.

d. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan seorang pengusaha pada setiap kemungkinan tingkat upah dalam jangka waktu tertentu. Jadi, dapat disimpulkan dengan memberikan sejumlah kompensasi banyak hal-hal positif yang diterima perusahaan dan karyawan.

Pada akhirnya kompensasi akan memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan bagi karyawan yang merupakan hak mereka seharusnya mereka terima

5. Penentuan Pemberian Kompensasi

Kebijakan dalam pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan dapat berubah-ubah, dikarenakan adanya perubahan keadaan ekonomi, perkembangan ilmu dan teknologi, dan sebagainya. Kebijakan dilakukan berdasarkan perhitungan yang sangat matang berkenaan dengan nilai baik finansial maupun non finansial yang akan diberikan kepada karyawan sesuai dengan masa kerja, Pendidikan, disiplin atau rajin dalam melaksanakan tugasnya.

Supaya perubahan tersebut tidak menimbulkan kegoncangan bagi perusahaan maka menurut Notoatmodjo, (2010:147) kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi, antara lain:

a. Biaya hidup

Kriteria biaya ini sebenarnya berorientasi kepada karyawan, atau kebutuhan karyawanlah yang dipentingkan.

b. Produktivitas

Meningkatkan produktivitas karyawan sudah barang tentu akan meningkatkan penghasilan dari organisasi yang bersangkutan. Hal ini berarti biaya persatuan produksi lebih rendah dan mengakibatkan

penghematan dalam keseluruhan biaya produksi. Dengan kata lain keuntungan organisasi ini para karyawan juga mempunyai andil.

c. Skala upah atau gaji yang umum berlaku

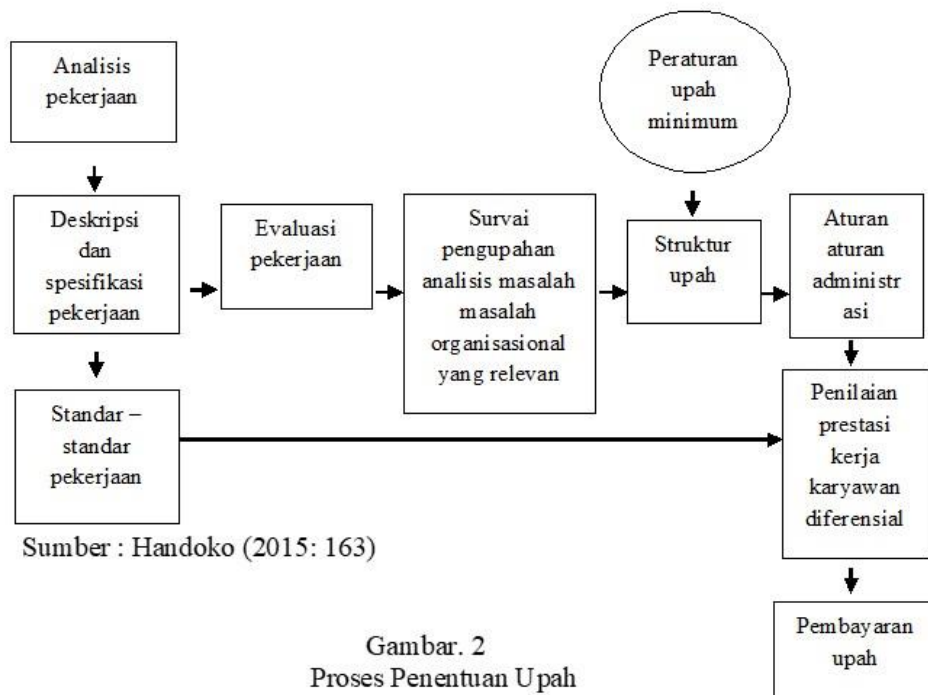
Memang sulit untuk mengambil skala pemberian kompensasi (gaji/upah) yang umum berlaku karena bervariasinya jenis organisasi baik dilihat dari sifat maupun besar kecilnya organisasi. Akan tetapi secara umum organisasi yang bersangkutan dapat mengacu kepada organisasi yang sederajat dan sejenis yang sudah mempunyai skala pemberian kompensasi sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi karyawannya.

d. Kemampuan membayar

Semua organisasi selalu memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar upah atau kompensasi karyawannya, dikaitkan dengan biaya keseluruhan organisasi.

e. Upah atau gaji

Sebagai alat untuk menarik, mempertahankan dan memberikan motivasi kepada karyawan. Kompensasi (upah/gaji) yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya akan dapat menarik dan mempertahankan serta memberikan motivasi kerja kepada mereka (karyawan) apabila diberikan secara tepat dan sesuai dengan jasa yang diberikan.”



6. Indikator kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Proses pemberian kompensasi kepada para karyawan adalah satu hal yang sangat diperlukan dalam perusahaan, untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara maksimal sehingga perusahaan mendapat keuntungan yang maksimal pula. Dalam penelitian ini, pengukuran dilakukan dari metode penetapan nilai kompensasi finansial pegawai.

Menurut Hasibuan, (2017:118) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu :

- a. Gaji adalah merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.
- b. Upah adalah bayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara perjam, per hari, dan per setengah hari.
- c. Upah insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pemimpin organisasi kepada para karyawan di luar gaji sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan pada organisasi.
- d. Asuransi adalah suatu kemauan dalam hal penetapan kerugian kecil atau sedikit yang sudah pasti sebagai ganti kerugian besar yang belum pasti terjadi di masa depan yang diberikan oleh organisasi.
- e. Fasilitas kantor adalah sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang.
- f. Tunjangan adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di perusahaan nya

D. Motivasi

1. Pengertian Motivasi.

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Kata motif bisa diartikan sebagai penggerak dari dalam dan didalam subjek untuk melakukan aktifitas – aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan berbagai definisi telah diutarakan beberapa ahli, diantaranya :

Menurut Hasibuan (2017:86) motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.

Sementara Teori motivasi dua faktor milik Herzberg mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia.

Menurut Herzberg, (2017: 107), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing – masing karyawan, berupa pekerjaan itu sendiri, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian.
2. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja, berupa

administrasi dan kebijakan perusahaan, penyeliaan, gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja.

Adapun menurut pendapat Flippo (2010: 143), motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Sekiranya demikian motivasi kerja sangat perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi terutama para pemimpin, dimana pemimpin setiap hari berkontak langsung dengan bawahan di tempat kerja.

Adapun pertimbangan yang perlu diperhatikan pemimpin dalam memberikan motivasi menurut Siagian, (2017: 233) yaitu:

- a. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas".
- b. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
- c. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
- d. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi ataupun organisasi, mengakibatkan tidak ada satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Pada dasarnya motivasi seseorang itu ditentukan oleh intensitas motifnya. Berdasarkan pengertian tentang motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang

timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas - tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

2. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Dalam perkembangannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan, perilaku seseorang memang telah diakui banyak pihak bahwa keberadaan motivasi ini hampir tidak dapat dilepaskan adanya, motivasi dalam perilaku seseorang dapat dikatakan senantiasa ada meskipun tidak secara langsung. Dalam perilaku seseorang, jenis motivasi akhirnya dapat dicermati dan diidentifikasi berdasarkan bentuk – bentuk tujuan yang diinginkan.

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan, (2017:150) adalah sebagai berikut:

a. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik.

Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik.

Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

3. Teori-teori Motivasi

Pada dasarnya motivasi dapat memicu karyawan untuk bekerja keras, sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, sehingga dapat berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mencapai taraf ini maka terlebih dahulu harus dipenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar, kemampuan menangkap realitas secara akurat dan sepuh -puhnya, menaruh hormat kepada dirinya sendiri dan orang lain serta kemampuan memberikan apresiasi.

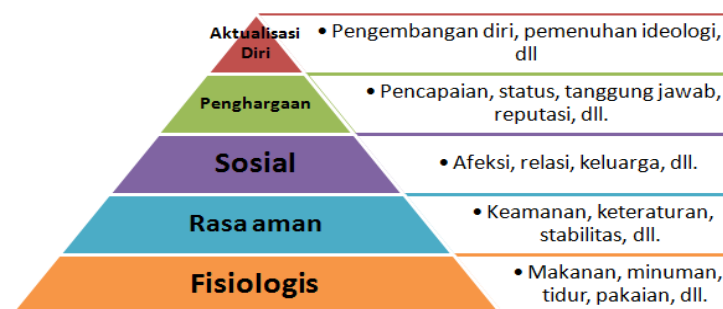
Untuk mencapai sempurnaan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli yang menjadi pendukungnya. Teori motivasi Maslow (2016:94), membagi kebutuhan manusia dalam lima tingkat, yaitu: adalah sebagai berikut:

a. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling terkenal dari Maslow. Inti dari teori maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam

diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
- 2) Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*Security or safety needs*), meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- 3) Kebutuhan sosial (*Affiliation or acceptance needs*), meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
- 4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*), meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Needs for self actualization*), dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.



Sumber : Sutrisno, (2017:122)

Gambar 3. Kebutuhan Hirarki Maslow

b. Teori X dan Y.

Masih banyak lagi teori motivasi. Walaupun setiap individu tetapi ada kesamaan dalam kebutuhannya, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri. Jadi setiap karyawan mengharapkan kompensasi dari prestasi yang ingin memperoleh pujian dan perlakuan yang baik dari atasannya

Teori motivasi milik Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh pemimpin yakni:

- 1) Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- 2) Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuantujuan.
- 3) Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.

- 4) Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

- 1) Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- 2) Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- 3) Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- 4) Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih sah (valid) daripada Teori X.

c. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia, dorongan ini bisa terjadi dari luar dan dari

dalam organisasi sehingga kekuatan karyawan bisa keluar dengan maksimal untuk mengerjakan apa yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

Sementara Teori motivasi dua faktor milik Herzberg mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia.

Menurut Siagian, (2017: 107), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

3. Faktor Intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing – masing karyawan, berupa pekerjaan itu sendiri, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian.
4. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja, berupa administrasi dan kebijakan perusahaan, penyeliaan, gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja.

Dari penjelasan mengenai faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik tersebut maka Indikator-Indikator motivasi yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri.
- b. Pengakuan.
- c. Tanggung jawab.
- d. Hubungan antar pribadi.
- e. Kondisi kerja

4. Faktor – faktor Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis atau batin dalam diri seseorang, sangatlah mudah dipengaruhi oleh beberapa faktor. faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan, faktor – faktor tersebut selalu yang mempengaruhi ketidak puasan didalam berorganisasi. Motivasi didalam berorganisasi akan menyebabkan terjadinya perubahan energi yang diakibatkan faktor yang ada dalam diri manusia sehingga akan sangat berkaitan dengan perasaan dan juga emosi.

Menurut para ahli kedua faktor perasaan dan emosi tersebut diantaranya adalah : Menurut Sutrisno, (2017:116) menyebutkan faktor-faktor motivasi kerja dalam organisasi dapat dibedakan menjadi ialah:

a. Faktor Intern.

Faktor yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

1) Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dalam muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup ini meliputi kebutuhan untuk :

- a) Memperoleh kompensasi yang memadai
- b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, dan
- c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Keinginan untuk memperoleh penghargaan, seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- c) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- d) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang – kadang keinginan untuk berkuasa dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji, namun cara – cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja, apalagi kalo dilakukan dengan cara-cara yang terpuji dalam arti didapatkan dengan cara positif.

b. Faktor Ekstern.

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, seperti :

- a) Tempat kerja
- b) Fasilitas dan alat bantu pekerjaan
- c) Kebersihan
- d) Pencahayaan
- e) Ketenangan
- f) Hubungan kerja dengan orang-orang yang ada di tempat kerja.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Maka dengan ini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja karyawan.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan,

dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau mati – matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan system dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini yang kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan sifatnya mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini adalah aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya.

Teknik memotivasi kerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara, (2017: 101) adalah sebagai berikut:

a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai.

Maksudnya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja pegawai.

b. Teknik komunikasi persuasif.

Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis.

Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan).

5. Indikator Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang mendorong karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bagi karyawan tersebut. Dengan adanya motivasi maka karyawan akan sangat bersemangat dalam bekerja karna ada dorongan yang kuat dari dalam organisasi. Motivasi yang diberikan kepada para karyawanpun berbagai macam cara mendapatkannya, dan tingkatannya tergantung kepada para karyawan dalam hal giat atau tidaknya dalam hal bekerja memenuhi tanggung jawabnya.

Sementara Teori motivasi dua faktor milik Herzberg mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia.

Menurut Herzberg , (2017: 107), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing – masing karyawan, berupa pekerjaan itu sendiri, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian.
2. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja, berupa administrasi dan kebijakan perusahaan, penyeliaan, gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja.

Dari penjelasan mengenai faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik tersebut maka Indikator-Indikator motivasi yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri.

Pimpinan juga harus mempunyai kemampuan membuat tugas-tugas pekerjaan yang dapat meyakinkan, agar bawahan dapat mengerti dengan pekerjaan yang dilakukan dan bisa menghindari kebosanan dari pekerjaan tersebut dan bawahan juga mampu dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya

- b. Pengakuan.

Sebagai pemompin harus memberi pernyataan pengakuan pada bawahan atau karyawannya yang berhasil mengerjakan tugas pekerjaannya dengan baik.

- c. Tanggung jawab.

Adanya rasa ikut serta memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

- d. Hubungan antar pribadi.

hubungan yang melibatkan perasaan antara dua individu atau lebih

e. **Kondisi kerja**

semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung dan tidak langsung terhadap pekerjaannya.

E. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari kemampuan sendiri. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya dimiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Menurut Gibson (2015: 182) menyatakan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.

Sedangkan menurut Sedarmayanti, (2015:261) “kinerja diartikan sebagai suatu proses untuk menciptakan pemahaman yang sama tentang apa yang harus dicapai, dan pengelolaan karyawan sehingga meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan.”

Berdasarkan pengertian - pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja karyawan

Faktor -faktor penilaian kinerja juga selalu berasumsi bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang lain dan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik. Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari karyawan tersebut.

Mangkunegara (2017:14) mengatakan bahwa kinerja pada umum nya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor individual

Yaitu terdiri dari Kemampuan dan keahlian karyawan, latar belakang, usia, jenis kelamin, pendidikan dan pendapatan serta agmana.

b. Faktor psikologis

Yaitu terdiri dari: Persepsi, attitude, personality, pembelajaran, motivasi.

c. Faktor organisasi

Yaitu terdiri dari: Sumber daya, kepemimpinan, kompensasi, struktur Organisasi.

Sedangkan menurut Mathis (2015:133) berpendapat bahwa terhadap dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu:

- a. Kemampuan Manusia pada dasarnya memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan potensi dan kemampuan reality. Kemampuan reality merupakan penggabungan antara pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Dalam dunia kerja, untuk dapat mencapai kinerja yang baik, pegawai , karyawan atau pekerja harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya.
- b. Motivasi Setiap pegawai atau karyawan memiliki motivasi didalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan kondisi yang mengerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja

3. Karakteristik Kinerja

Karakter adalah ciri khas yang dimiliki oleh suatu benda atau individu. Ciri khas tersebut asli dan mengakar pada kepribadian benda atau individu tersebut, dan merupakan mesin yang mendorong bagaimana seseorang bertindak, bersikap, berujar, dan merespon sesuatu

Karakteristik seseorang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Clelland dialih bahasakan oleh Mangkunegara (2017:68) yaitu:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang sendirian untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

4. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer penanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumberdaya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

Penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah proses melalui organisasi – organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka Handoko, (2015 :135).

Sedangkan menurut Mangkunegara, (2017:69), penilaian prestasi kerja karyawan adalah suatu proses penilaian penliaian prestasi kerja

karyawan yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karyawan menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka, dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka.

Manfaat dari penilaian kinerja sendiri menurut Sedarmayanti, (2015:265) yaitu:

- a. Perbaikan kinerja.
- b. Penyesuaian kompensasi.
- c. Keputusan penempatan.
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir.
- f. Kekurangan dalam proses penyusunan karyawan.
- g. Kesempatan kerja yang sama.
- h. Tantangan dari luar.
- i. Umpan balik terhadap sumber daya manusia.

Kegunaan Penilai Prestasi kerja (kinerja) karyawan menurut Handoko, (2015:135).

a. Perbaikan Prestasi Kerja.

Umpan balik pelaksanaan prestasi kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan – kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

b. Penyesuain – penyesuain Kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja (kinerja) membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan – keputusan Penempatan.

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja (kinerja) karyawan masa lalu.

d. Kebutuhan – kebutuhan Latihan dan Pengembangan.

Prestasi kerja (kinerja) yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan Pengembangan karir.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan – keputusan karir,yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus di teliti.

f. Penyimpangan – penyimpangan Proses Staffing.

Prestasi kerja (kinerja) yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

g. Ketidak akuratan Informasional.

Prestasi kerja (kinerja) yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan – kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana – rencana sumber daya manusia, atau komponen komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan – keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

h. Kesalahan – kesalahan desain Pekerjaan.

Prestasi kerja (kinerja) yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan – kesalahan tersebut.

i. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja (kinerja) secara akurat akan menjamin keputusan – keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Tantangan – tantangan *Eksternal*.

Kadang – kadang prestasi kerja (kinerja) dipengaruhi oleh berbagai faktor dilingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi, finansial, atau masalah – masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu alat manajemen agar dapat meningkatkan kualitas

pengambilan keputusan. Untuk mengetahui penilaian kinerja karyawan seorang manajer atau pimpinan organisasi harus dapat mengukur sejauh mana kinerja karyawannya dalam hal melakukan semua tanggung jawabnya. Untuk itu diperlukan sebuah alat yang dapat yang dapat dipakai untuk menilai kinerja karyawan tersebut.

Menurut Sutrisno (2017:151-152) Indikator untuk mengukur penilaian kinerja:

a. Hasil kerja.

Meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. Pengetahuan pekerjaan.

Meliputi tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

c. Inisiatif

Meliputi tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah – masalah yang timbul.

d. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e. Sikap

Meliputi tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

f. Disiplin waktu dan absensi.

Meliputi tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Untuk memudahkan penilaian dalam melakukan sebuah penulisan dan menyatakan bahwa standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, alangkah baiknya jika memiliki indikator atau pengukuran yang bertujuan untuk mempermudah atau memperjelas sebuah penulisan.

F. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh antara Komunikasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017:68) motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Menurut Hasibuan, (2017:87), penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikan

Komunikasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja karyawan. Adanya komunikasi yang berjalan dengan baik akan sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan. Karena pada dasarnya komunikasi dibutuhkan pada kegiatan yang ada, sehingga

dengan adanya komunikasi yang baik maka dapat memacu para karyawan untuk dapat meningkatkan kreatifitas dan semangat kerja mereka masing-masing. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Sri Widani (2018), dengan judul “Pengaruh Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Hotel Puri Dajuma Resort”, yang menyatakan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno, (2017:181) mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.

Adapun menurut Hasibuan, (2017:118), kompensasi adalah Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan atau instansi. Kompensasi merupakan salah satu alat manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja Selain itu, kompensasi menggerakkan dan mengarahkan karyawan untuk bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan pada pekerjaannya.

Kompensasi salah satu fungsi sangat penting untuk meningkatkan pertumbuhan organisasi. Kompensasi juga digunakan untuk memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja. Sebagaimana kemampuan

yang dimiliki oleh karyawan, namun jika tidak diimbangi dengan pemahaman terhadap disiplin serta kewajiban sebagai karyawan yang tinggi, maka tugas dan pekerjaannya yang dihasilkan tidak akan menghasilkan kinerja yang baik, bahkan mungkin akan menimbulkan kegagalan dalam tercapainya tujuan organisasi. Karena kompensasi yang adil merupakan kunci utama keberhasilan suatu organisasi dimana hal tersebut ditetapkan dengan baik dan benar maka keinginan dan tujuan suatu organisasi akan terwujud. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Lucky Liando (2016), dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Telkom Tbk Manado”, yang menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Karyawan Di PT. Telkom Tbk Manado. Sehingga dengan adanya kompensasi maka kinerja karyawan dapat meningkat.

3. Pengaruh antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017:94) “motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”. Selanjutnya menurut Sutrisno, (2017:110) menyebutkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja.”

Menurut Fahmi,(2016:127) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi bersifat profit

oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangatlah tergantung kepada orang-orang yang berada di lingkungan tersebut. Dengan demikian motivasi kerja sangat perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi terutama para pemimpin, dimana pemimpin setiap hari berkontak langsung dengan bawahan di tempat kerja. Untuk itu diperlukan pemahaman motivasi yang baik, baik dalam diri bawahan atau pegawai guna membantu dalam meningkatkan kinerjanya. Seorang pimpinan harus memberikan motivasi terhadap bawahannya dalam melakukan pekerjaan guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Luh Mang Indah Mariani (2017), dengan judul ” Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar” yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada Warung Mina Peguyangan Di Denpasar. Sehingga dengan adanya motivasi maka kinerja karyawan dapat meningkat.

G. Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu adalah merupakan informasi yang dapat melengkapi atau merupakan salah satu yang digunakan untuk rujukan pada peneliti ini, Adapun penelitian terdahulu pada penelitian ini adalah sebagai berikut

Tabel 5
Penelitian Terdahulu

NO	Nama peneliti, Peneliti & Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1	Tri amelia, Ahmad Azis : Judul : “Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Di CV.Subur Jaya Kab.Tulungagung.” (Simki-Economic Vol. 01 No. 02 Tahun 2017 ISSN) DOI: 10.24269/iso.v3i1.240	Kompensasi (X1), motivasi (X2), komunikasi (X3), dan kinerja karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda,	Ada pengaruh secara simultan antara komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan CV. Subur Jaya Kab.Tulungagung
2	Syahrowi, Ni Luh Sri Widani, Judul : Pengaruh Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Hotel Puri Dajuma RESORT (p-ISSN : 2599-1418 Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha e-ISSN : 2599-1426 Volume 10 No. 1 Tahun 2018) https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i09.p04	Kompensasi (X1),Komunikasi(X2) Semangat Kerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Ada pengaruh secara parsial kompensasi dan komunikasi terhadap semangat kerja karyawan Pada Hotel Puri Dajuma RESORT

NO	Nama peneliti, Peneliti & Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
3	Luh Mang Indah Mariani, Made Dani Suryadewi, Judul : “ Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar” (E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 7, 2017: 3540-3569 ISSN : 2302-8912) DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i09.p04	Motivasi (X1), Komunikasi (X2) Dan Disiplin Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Bergan da	Ada pengaruh secara parsial dan simultan antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar
4	Makarawung Seidy Dkk, Judul : “Pengaruh Komunikasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Radio Republik Indonesia (Rri) Manado “ (ISSN 2303-1174) DOI: https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21612	Komunikasi (X1)Dan Kompensasi (X2)Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Bergan da	Ada pengaruh antara komunikasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Manado

NO	Nama peneliti, Peneliti & Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
5	Robby Dharma dan Dori Mittra Candana Judul : “Model Produktivitas Kerja ; Kompensasi Dan Motivasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Sumatera Barat “ (E-ISSN: 2686-5238, P-ISSN 2686-4916), (DOI: 10.31933/JEMSI)	Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (Z) Produktivitas Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Kesehatan Sumatera Barat.
6	Made Dani Suryadewi, Desak Ketut Sintaasih, I Gusti Ayu Ketut Giantari, Judul : Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Lila Buana Wisata (DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUUNUD.2020.v09.i09.p04)	Produktivitas kerja (Y), motivasi(X1), kompensasi(X2), disiplin kerja(X3)	Regresi Linier Berganda	penelitian ini menunjukkan motivasi, kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja PT. Lila Buana Wisata
7	Ni Putu Cindiana Claudia Santoni, I Wayan Suana Judul : Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Divisi Sales Di Honda Denpasar Agung DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUUNUD.2018.v7.i10.p7	Kompensasi(X1), motivasi(X2), disiplin kerja (X3) , produktivitas kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	kompensasi , motivasi,dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerjaKaryawan Divisi Sales Honda denpasar

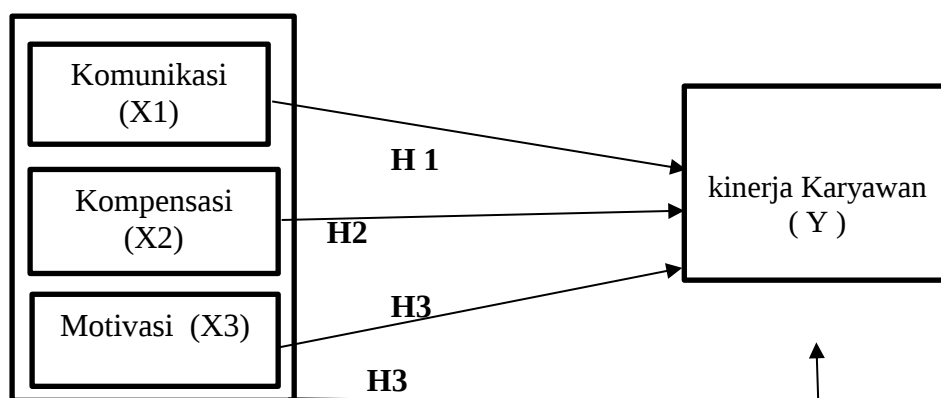
NO	Nama peneliti, Peneliti & Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
8	Lucky Liando, Bernhard Tewal Mac Donald Walangita, Judul : Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Telkom Tbk Manado (ISSN 2303-1174) DOI: https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i1.336	Kompensasi (X1), Komunikasi(X2), Disiplin Kerja(X3) Kinerja karyawan (Y)	Regresi Linier Bergan da	Kompensasi, Komunikasi dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Manado
9	Dasmadi Judul : “ Pengaruh Kompensasi dan Komunikasi terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai di Kantor Ketahanan Pangan kabupaten Klaten “ (E-ISSN : 2599-3410 PISSN) : 2614-3259 DOI : https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.462)	Kompensasi (X1), komunikasi (X2), motivasi(X3) dan kinerja pegawai(Y).	Regresi Linier Bergan da	secara bersama sama kompensasi, komunikasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai di Kantor Ketahanan Pangan kabupaten Klaten
10	Ardiansyah, Syahrums Agung, M Aziz Firdaus Judul : Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (ISSN : 2654-8623 - E-ISSN : 2655-0008) OI: 10.32832/manager.v3i4.3915	Kompensasi (X1), Disiplin kerja(X2), Produktivitas kerja (Y)	Regresi Linier Bergan da	Variabel kompensasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Indocement

H. Kerangka Pemikiran

Sangat penting bagi setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta agar memperhatikan sumber daya yang dimiliki dalam organisasi perusahaan. Pemerintah atau swasta harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya hal ini diperlukan untuk peningkatan mutu dan kualitas produktivitasnya.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawabnya, oleh sebab itu agar kinerja karyawan bisa semakin baik atau meningkat, maka organisasi perusahaan harus memperhatikan komunikasi, kompensasi dan motivasi kerja guna meningkatkan produktivitas yang tinggi.

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh komunikasi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, secara sistematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



Sumber: konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini

Gambar 4
Kerangka Pemikiran

I. Hipotesis Penelitian

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian.

Hipotesis menurut Sugiyono, (2016:96), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori-teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan perumusan masalah, tinjauan pustaka, dan tinjauan terhadap penelitian terdahulu, maka dirumuskan tiga hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H1 : Komunikasi (X_1), berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Kompensasi (X_2), berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H3 : Motivasi (X_3), berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H4 : Komunikasi (X_1), Kompensasi (X_2), dan Motivasi(X_3),berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.